Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

REPORT ON AGENCIES, BOARDS AND COMMISSIONS

HYDRO ONE

2nd Session, 38th Parliament
55 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Government Agencies
Report on agencies, boards and commissions : Hydro One

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Rapport sur les organismes, conseils et commissions : Hydro One.
ISBN 1-4249-2695-5

1. Hydro One Inc. 2. Electric utilities—Ontario. 3. Electric power distribution—Ontario.
4. Electric utilities—Ontario—Citizen participation. I. Title. II. Title: Rapport sur les organismes, conseils et commissions : Hydro One.

HD9685 C33 O56 2006 354.4'909713 C2006-964032-7E

2007-03580/

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Mike Brown, MPP,
Speaker of the Legislative Assembly.

Sir,

Your Standing Committee on Government Agencies has the honour to present its Report and commends it to the House.

Julia Munro, MPP,
Chair.

Queen's Park
December 2006

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

MEMBERSHIP LIST

JULIA MUNRO
Chair

CHERI DINOVO
Vice-Chair

MICHAEL GRAVELLE

ERNIE PARSONS

MONIQUE M. SMITH

JOHN WILKINSON

JOHN MILLOY

LAURIE SCOTT

JOSEPH TASCONA

* Howard Hampton served as an ongoing substitution.

Tonia Grannum
Clerk of the Committee

Carrie Hull
Research Officer

Larry Johnston
Research Officer

CONTENTS

INTRODUCTION 1

HYDRO ONE 2
- Background 2
  - The Energy Competition Act, 1998 2
- Mandate 4
- Operations 4
  - Hydro One Networks 4
  - Hydro One Brampton 5
  - Hydro One Remote Communities 5
  - Hydro One Telecom 5
- Financial Information 5
- Structure and Organization 6

DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS 7
- Opening Remarks 7
- Human Resource and Personnel Issues 8
  - Health and Safety 8
  - Skilled Labour Shortages 11
  - Labour Relations 12
  - Executive Compensation 13
  - Helicopter Use 14
- Service Delivery Issues 15
  - Transmission Investments 15
  - Conservation Initiatives 16
  - Load Shifting 17
  - Soft versus Hard Grids 18
  - Standard Offer Contract 18
  - Service to the Agricultural Community 19
  - Planning for Climate Change 20
  - Caledonia Work Stoppage 21
  - Hydro One's Role in Forestry Industry Cost Reduction 21

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS 22

INTRODUCTION

Under Standing Order 106(e) the Standing Committee on Government Agencies is given the mandate to review the operation of all agencies, boards and commissions (ABCs) to which the Lieutenant Governor in Council makes some or all of the appointments, and all corporations to which the Crown in right of Ontario is a majority shareholder. The Committee is empowered to make recommendations on such matters as the redundancy of ABCs, their accountability, whether they should be sunsetted and whether their mandate and roles should be revised.

In accordance with its terms of reference, the Committee reviewed Hydro One on 7 September 2006.

Appearing before the Committee from Hydro One were Ms. Rita Burak, Chair; Mr. Tom Parkinson, President and CEO; Mr. Myles D'Arcey, Vice President, Customer Operations; Mr. Tom Goldie, Vice President, Corporate Services; and Mr. Mike Penstone, Director, System Investments.

Six stakeholder groups addressed the Committee. The Ontario Forestry Coalition was represented by Ms. Lynn Peterson, Mayor of Thunder Bay; Ms. Anne Krassilowsky, Mayor of Dryden; and Mr. Mark Holmes, Manager of Public Affairs. The Society of Energy Professionals was represented by Mr. Andrew Müller, President; Mr. Trevor Ogle, Sector Control Supervisor, Ontario Grid Control Centre; and Mr. Hamid Riaz, Senior Engineer, Ontario Grid Control Centre. The Ontario Federation of Agriculture was represented by Ms. Bette Jean Crews, Executive Committee Member, and Mr. Ted Cowan, Researcher. Also addressing the committee were the Environmental Commissioner of Ontario, Mr. Gord Miller; the Association of Major Power Consumers in Ontario, represented by Mr. Adam White, President; and the Electricity Distributors Association, represented by Mr. David Collie.

The Committee wishes to express its appreciation to all the witnesses who appeared before it during its public hearings on this agency.

This report presents the Committee's findings on Hydro One. The Committee urges the Minister responsible for Hydro One to give serious and thoughtful consideration to the Committee's recommendations.

HYDRO ONE

With the passage of the *Electricity Competition Act, 1998* in October 1998, Hydro One was created as one of the five successor companies to Ontario Hydro, and commenced operations on April 1, 1999.[1] Hydro One owns and operates the province's electrical transmission system[2] and is the largest distribution company[3] in Ontario. It also generates and distributes power in several remote communities. A non-classified agency, Hydro One was incorporated under the *Business Corporations Act* and operates under the terms of Part IV of the *Electricity Act,* 1998. The Board has responsibilities and powers under a number of other statutes, including the provincial *Ontario Energy Board Act, 1998*, *Environmental Assessment Act* and *Environmental Protection Act*, and the federal *National Energy Board Act.* Hydro One reports to the Minister of Energy, who is the Corporation's sole shareholder.

Background

By the 1990s, Ontario Hydro (a Crown Corporation) had become a vertically integrated monopoly dominating both the generation and transmission of electricity in the province, and also playing a pivotal role in distribution, regulating more than 300 local companies owned by municipalities. During this decade, large utilities across North America, typically monopolies, became subject to scrutiny in an era of public sector down-sizing and privatization.

The Energy Competition Act, 1998

In October 1998, Bill 35, the *Electricity Competition Act, 1998* was passed after province-wide public hearings. Providing a framework for competitive markets, the restructuring embodied in the Act included the break-up of Ontario Hydro and the separation of the potentially competitive components of the system (such as generation and retail services) from the more monopolistic elements (such as transmission and distribution). The Act established the Independent Electricity Market Operator and

---

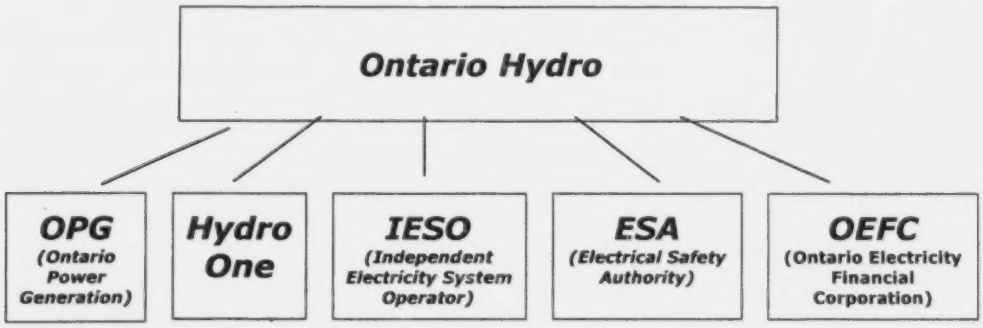
[1] Originally, the Corporation was known as the Ontario Hydro Services Company. On May 1, 2000, it was re-branded as Hydro One Inc.

[2] The transmission system consists of the high voltage wires that connect generation facilities with distribution facilities. Also known as "the grid", it is the infrastructure through which power moves.

[3] A distribution system consists of all the facilities and equipment connecting a transmission system to the customer's equipment. It converts electricity from the high voltage transmission lines to a lower voltage to be compatible with the electrical equipment located in homes and industries. Distribution systems include a substation and the lines, poles, and transformers needed to deliver electric power to the customers at the required voltages. In Ontario, local distribution companies are often municipal electric utilities, owned by municipalities.

implemented open non-discriminatory access to transmission and distribution facilities.

Ontario Hydro ceased operations on March 31, 1999 and was replaced with five successor companies:



Ontario Power Generation (OPG), which owns and operates electricity-generating assets.

Hydro One (originally the Ontario Hydro Services Company), which owns and is responsible for maintaining the transmission system or "the grid," and operates Ontario Hydro's retail energy services (i.e., its distribution assets).

The **Independent Electricity Market Operator (IEMO)**, a non-profit organization responsible for operating the wholesale electricity market and ensuring equitable access to Hydro One's transmission lines. (In 2004, the IEMO become the Independent Electricity System Operator (IESO), which continues to operate the wholesale electricity market and retains responsibility for short-term forecasting of Ontario's electricity supply.)

The **Electrical Safety Authority**, a non-profit agency responsible for approving the safety standards for wiring installations, equipment and appliance certification.

The **Ontario Electricity Financial Corporation (OEFC)**, responsible for holding and retiring the debts of the former Ontario Hydro, including the "stranded debt" (that portion of the debt which could not be assigned to the OPG and Hydro One without preventing them from successfully competing in the new marketplace).

Mandate

Section 48 of the *Electricity Act, 1998* states that the objects of Hydro One, "include, in addition to any other objects, owning and operating transmission systems and distribution systems through one or more subsidiaries." Section 48.1(1) requires Hydro One to operate generation and distribution systems for communities that are not connected to the IESO-controlled grid, as prescribed, and under restrictions outlined, by regulation.

Hydro One falls under the authority of the Minister of Energy. A Memorandum of Understanding, dated 1999, sets out Hydro One's responsibilities to the province in its capacity as sole shareholder. Duties are those as are outlined under the *Business Corporations Act*, such as the provision of appropriate and timely information and multi-year business plans.

Operations

Hydro One is the holding company for four subsidiaries: Hydro One Networks, Hydro One Brampton, Hydro One Remote Communities, and Hydro One Telecom. (A fifth subsidiary, Ontario Hydro Energy Inc., was wound up in December 2002 when its electricity, natural gas and water heater customer contracts were sold to Union Energy.)

Hydro One Networks

Hydro One Networks is the electricity transmission and distribution component of Hydro One, and its largest operating subsidiary. Hydro One Networks owns and maintains 97% of Ontario's electricity transmission system (about 28,600 kilometres of lines, 48,000 towers and more than half a million transformers) that carries high voltage electricity from generating facilities to local utilities (92) and large industrial consumers (113). Hydro One Networks also owns and maintains about one-third of the province's distribution system (123,000 kilometres worth), which brings low voltage electricity to approximately 1.3 million homes and businesses across rural Ontario.

Hydro One also:

- connects homes and businesses to electrical power and maintains that connection;
- restores power in case of outages and emergencies;
- reads meters and calculates charges for billing purposes (for the 1.3 million homes and businesses it directly serves); and

- maintains account records.

The rates charged and services provided by Hydro One Networks are regulated by the Ontario Energy Board.

Hydro One Brampton

Hydro One Brampton distributes electricity in the City of Brampton, which sold its electrical utility to Hydro One in 2001. Customers may purchase electricity directly from Hydro One Brampton or they may choose another electricity retailer.

Hydro One Remote Communities

Hydro One Remote Communities generates and distributes electricity to 18 remote communities across northern Ontario that are not connected to the province's electricity grid.

Hydro One Telecom

Hydro One Telecom markets Hydro One's excess fibre-optic capacity. It provides broadband telecommunications services in Ontario with connections to Montreal and Buffalo, New York.

Financial Information

TABLE 1: FIVE-YEAR SUMMARY OF FINANCIAL STATISTICS

Year ended December 31 ($ Cdn. in millions)	2005	2004	2003	2003	2001
Statement of operations data					
Revenues					
Transmission	1,310	1,262	1,298	1,317	1,259
Distribution	3,085	2,874	2,734	2,682	2,158
Other	21	17	26	32	49
	4,416	4,153	4,058	4,031	3,466
Costs					
Purchased power	2,131	1,987	1,872	1,858	1,267
Operation, maintenance and administration[1]	792	771	795	832	824
Depreciation and amortization	487	480	454	411	384
	3,410	3,238	3,121	3,101	2,475
Regulatory recovery[2]	-	91	-	-	-
Income before financing charges and provision for payments in lieu of corporate income taxes	1,006	1,006	937	930	991
Financing charges	325	331	348	353	350
Income before provision for payments in lieu of corporate income taxes	681	675	589	577	641
Provision for payments in lieu of corporate income taxes	198	177	193	233	267
Net income	483	498	396	344	374
Basic and fully diluted earnings per common share (Canadian dollars)	4,652	4,798	3,779	3,258	3,562

NOTES TO TABLE 1:

[1] Operation, maintenance and administration costs for 2002 included a charge of $25 million for a staff reduction program.

[2] As a result of the oral and written evidence submitted by Hydro One, on December 9, 2004 the OEB issued a ruling, citing prudence, and approving recovery of amounts previously delayed by the *Electricity Pricing, Conservation and Supply Act, 2002,* relating to regulatory deferral account balances sought by Hydro One in its May 31, 2004 submission. Consequently, a one-time regulatory recovery of $91 million was recorded.

[3] Capital expenditures exclude $468 million in 2001 associated with acquisitions of LDCs

[4] The net asset coverage on long-term debt ratio is calculated as total assets minus total liabilities excluding long-term debt (including current portion) divided by long-term debt (including current portion).

[5] The earnings coverage ratio has been calculated as the sum of net income, financing charges and provision for payments in lieu of corporate income taxes divided by the sum of financing charges, capitalized interest and cumulative preferred dividends.

(Source: Hydro One **2005 Annual Report)**

TABLE 2: FIVE-YEAR SUMMARY OF OPERATING STATISTICS

Year ended December 31 ($ Cdn. in millions)	**2005**	**2004**	**2003**	**2003**	**2001**
Operating Statistics					
Transmission					
Units transmitted *(TWh)**	157.0	153.4	151.7	153.2	146.9
Ontario 20-minute system peak demand *(MW)**	26,219	25,204	24,849	25,629	25,269
Ontario 60-minute system peak demand *(MW)**	26,160	24,979	24,753	25,414	25,239
Total transmission lines *(circuit-kilometres)*	28,547	28,643	28,621	28,492	28,387
Distribution					
Units distributed to Hydro One customers *(TWh)**	29.7	28.5	27.9	27.1	21.3
Units distributed through Hydro One lines *(TWh)***	45.6	44.8	44.7	45.1	41.3
Total distribution lines *(circuit-kilometres)*	122,118	121,736	121,285	120,767	120,448
Customers ('000)	1,274	1,259	1,239	1,220	1,193
Total regular employees	4,189	4,118	3,967	3,933	4,815

* System related statistics include preliminary figures for December.

** Units distributed through Hydro One lines represent total distribution system requirements and include electricity distributed to consumers who purchased power directly from the IESO. Prior to Open Access in 2002, these consumers purchased power directly from the predecessor of OPG.

(Source: Hydro One **2005 Annual Report)**

Structure and Organization

Hydro One's Articles of Incorporation state that the Corporation should have a minimum of three and a maximum of fifteen directors, elected by the Minister of Energy. There are presently eleven directors. There are no requirements or limitations on the directorships, other than those imposed by the *Business Corporations Act*, which stipulates that shareholders (i.e., the Province) must elect directors to hold office for terms of up to three years (s. 119(4)).

The Board meets approximately 8 times per year. Six Committees are also in operation: Audit and Finance, Health and Safety, Human Resources and

Public Policy, Regulatory and Environment, Corporate Governance, and Information Technology. According to Hydro One, the Board and its Committees have met 89 times since January 1, 2004, and are scheduled to meet an additional 15 times prior to the end of 2006.

The following table provides the name, position, term of appointment, and salary for each of the eleven directors. Committee Chairs also receive an additional $3,000 per annum and Directors are paid $900 for each Board and Committee meeting. All appointments are due to expire in December 2006, when the next annual meeting of shareholders (i.e., the Province) is scheduled.

TABLE 4: THE BOARD OF DIRECTORS

Board Member (Location)	Position	Term of Appointment	Remuneration
Rita Burak (Toronto)	Chair (Part-Time)	Aug. 15, 2002 – Dec. 30, 2006	$150,000
Sami Bebawi (Montreal)	Member (Part-Time)	Oct. 8, 2004 – Dec. 30, 2006	$25,000
Murray J. Elston (Manotick)	Member (Part-Time)	Jun. 11, 2002 – Dec. 30, 2006	$25,000
Eileen A. Mercier (Toronto)	Member (Part-Time)	Aug. 15, 2002 – Dec. 30, 2006	$25,000
Walter Murray (Oakville)	Member (Part-Time)	Dec. 30, 2005 – Dec. 30, 2006	$25,000.
Don MacKinnon (Chatsworth)	Member (Part-Time)	Aug. 15, 2002 – Dec. 30, 2006	$25,000
Kathleen O'Neill (Toronto)	Member (Part-Time)	Jul. 27, 2005 – Dec. 30, 2006	$25,000
Tom Parkinson (Toronto)	President / CEO	Jul. 11, 2003 – Dec. 30, 2006	$1,563,261[4]
Douglas Speers (London)	Member (Part-Time)	Dec. 30, 2005 – Dec. 30, 2006	$25,000
Kenneth Taylor (New York)	Member (Part-Time)	Aug. 15, 2002 – Dec. 30, 2006	$25,000
Blake Wallace (Toronto)	Member (Part-Time)	Nov. 22, 2002 – Dec. 30, 2006	$25,000

DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS

Opening Remarks

Hydro One officials were invited to appear before the Committee and to begin their dialogue with Members by making some opening remarks.

Hydro One Chair Rita Burak provided a brief overview of the Corporation, noting that it has over 4,000 employees and nearly $12 billion in assets. In 2005, the company had total revenues of $4.4 billion, a net income of $483 million and paid $198 million to the province in lieu of corporate taxes. Hydro One's credit rating was recently upgraded to A by Canada's Dominion Bond Rating Service. Standard and Poor's and Moody's have also upgraded Hydro One's credit ratings, to A and AA3 respectively.

Ms. Burak drew attention to three recent projects:

[4] Plus taxable benefits of approximately $42,000.

- the Ontario Grid Control Centre, a state-of-the-art operations command centre from which Hydro One monitors its system and responds to its needs. The facility has improved operating efficiency and supply reliability and was completed on time to a budget of $118 million.
- the Parkway transformer station, which ensures reliable electricity supply to customers in the northern GTA. This project enabled the closure of the Lakeview coal generating station and was also completed on time and on budget ($140 million).
- the downtown Toronto cable project, which will reinforce the connection between the east and west sides of the downtown core. The project is currently under construction and has a projected cost of $45 million and planned in-service date of late 2007.

Furthermore, since 2002, the company has spent over $5.5 billion to ensure reliability of the transmission and distribution system, permitting it to withstand a recent all-time peak in electricity use.

Finally, Hydro One reported that it has achieved good results in customer satisfaction since 2002. Large customer satisfaction increased from 42% in that year to 91% in 2006. Mid-size customer satisfaction over the same period increased from 58% to 74%. Residential customer satisfaction has remained in the 80% range.

Human Resource and Personnel Issues

Health and Safety

At the request of the Committee, Mr. Parkinson outlined Hydro One's efforts to improve its health and safety record. According to Mr. Parkinson, Hydro One's Board of Directors declared health and safety to be the company's number one priority in 2002. A two-phase program was initiated. The objective of the first phase, met in 2004, was to move Hydro One into the top quartile of Canadian utilities on measures such as lost-time injuries (injuries resulting in an employee's absence from the workplace), injury duration, and serious or potentially fatal injuries. The objective of the second phase was to eliminate lost-time injuries. Mr. Parkinson indicated that the original target date for the second phase, 2006, would not be met but that the company has made dramatic improvements.

The Committee presented information suggesting that the Ministry of Labour has placed Hydro One in the top 2% of its high-risk firms because of Workplace Safety and Insurance Board data relating to claim costs and the frequency and severity of injuries suffered. Mr. Parkinson verified that

this information was accurate, and maintained that the Ministry has made a mistake in its categorization. Hydro officials also indicated that only one employee has died on the job in the last several years [Hydro One's 2005 *Annual Report* indicates that an employee was killed in April 2005; earlier reports show that another employee died in 2000]. Hydro One is presently in discussions with the Ministry to clarify this matter.

The Committee learned that the Canadian Electricity Association (CEA), of which Hydro One is a member, evaluates and ranks the safety record of electricity utilities using three statistics:

- lost-time injury frequency (number of lost-time injuries per 200,000 hours worked);
- lost-time injury severity (number of days lost per 200,000 hours worked, a statistic that captures the seriousness of lost-time incidents); and
- all-injury frequency (a broader category that measures the total number of fatalities, disabling injuries and all other incidents for which a medical practitioner was required to render services beyond first aid, per 200,000 hours worked).[5]

As noted above, Hydro One has chosen to emphasize the first two measures. Hydro One indicates that it now ranks in the top quartile of CEA utilities on lost-time frequency and the severity rates of accidents. However, while Hydro One is trying to reduce the incidence of serious or potentially fatal accidents, it does not rank in the top quartile of CEA utilities on the third measure, all-injury frequency.

The Committee also learned that Hydro One formerly published detailed information about its accident record in an annual report devoted to environmental and health and safety issues. Other utilities such as B.C. Hydro continue to publish similar information on a regular basis.

In response to requests by the Committee, Hydro One provided further information regarding its safety record. The utility indicates that it has implemented several programs and practices to improve safety performance, including:

- increasing the field presence of supervisors;
- ensuring clear and consistent standards for work performance;
- improving safety communications;

[5] Canadian Electricity Authority, "CEA 2005 Safety Incident Statistics Executive Summary Report," September 2006.

- increasing understanding of the human decision-making process to improve performance;
- inspections of work sites;
- safety rotation/mentoring programs; and
- improving incident investigation.

Hydro One also provided statistics pertaining to its health and safety record over the past several years. However, because of changes in the method of calculating these figures, it is difficult to determine if any overall trends are evident. Prior to 2005, as a member of the CEA, Hydro One was required to automatically assign 6,000 "days lost" for any permanent total disability, including fatalities. Hydro One was also required to assign a fixed number of days lost, varying depending on the injury in question, for permanent disabilities such as amputations or hearing loss. In 2005, these requirements were dropped. Members of the CEA now need only report the actual number of days lost in the case of these injuries. Fatalities, as such, no longer result in any days lost.

Bearing this caveat in mind, Hydro One's statistics do reveal a decrease in "lost time incidents" and "days lost" in the past several years. However, the utility has had a relatively stable number of "all reported incidents" since 2000, a category that covers serious as well as non-serious incidents. The utility has also had a fluctuating rate of "high maximum reasonable potential for harm" incidents, a category encompassing more serious accidents and injuries.

The Ministry of Labour has confirmed that Hydro One is on the province's list of high-risk firms.[6] The Workplace Safety and Insurance Board indicates that the dispute surrounding Hydro One's safety record stems from differing ways of measuring the severity of injuries.[7] Hydro One alleges that the WSIB is wrongly assigning days lost to injuries for which no days were lost. The WSIB and the Ministry respond that Hydro One's placement on the high-risk list is not affected by any calculation of days lost, but rather depends on the cost of claims, and are confident that their ranking of Hydro One is accurate.

---

[6] Telephone conversation with Manager, Strategic Planning and Transformation, Ministry of Labour, at (416) 326-9615 on 14 November 2006.

[7] Telephone conversation with Acting Vice President, Prevention, Workplace Safety and Insurance Board at (416) 344-2600 on 8 November 2006.

The Committee therefore recommends that:

1. **Hydro One clarify the nature of the discrepancy between its health and safety statistics and those used by the Ministry of Labour and the Workplace Safety and Insurance Board.**

2. **Hydro One publish regularly the complete health and safety statistics it reports to the Canadian Electricity Association, including any available information about how Hydro One ranks in relation to other utilities on all measures.**

3. **Hydro One take steps to improve its safety performance.**

Skilled Labour Shortages

Hydro One informed the Committee that the company would be facing a shortage of skilled technical staff in the next few years. Although this is apparently an industry-wide problem, officials also blamed the situation on limited hiring in the past 10 to 15 years combined with a voluntary retirement program that had depleted the skilled labour pool. Furthermore, because of the previous periods of limited hiring, Ontario's universities and colleges are no longer offering programs related to Hydro's needs.

Hydro One indicated that it has established an apprentice program and now has approximately 400 apprentices in its system. Hydro One is also interested in developing partnerships with colleges and universities so that it can re-establish appropriate training programs in these institutions. Officials at Hydro One are involved with the Electricity Sector Council which is working with colleges and universities across the country as well as other organizations to establish apprenticeship and training programs.

At the same time, in information provided to the Committee following the hearings, Hydro One acknowledged that it is not offering permanent positions to university graduates as of 2006. Citing the "present compensation plan" as a factor influencing its decision, the utility indicates that it will review the situation on a year-to-year basis.

The Society of Energy Professionals contends that part of the reason for the shortage of technical workers at Hydro One is because the organization has engaged in a hiring freeze of new Society employees and has failed to utilize the skills of existing Society employees appropriately since the strike in 2005. Furthermore, the Society contends that Hydro One's decision to hire new graduates strictly on a contract basis is counterproductive given

the skills shortage facing the industry, and has resulted in the loss of several skilled individuals to other organizations.

The Society also alleges that the shortage in technical workers has forced Hydro One to rely on costly contract employees. Mr. Parkinson maintains that there were 750 Society members when he became CEO in 2002 and that that number rose to the high 800s in 2005. The Society counters that there were 1,032 members employed at Hydro One prior to the 2005 strike and that there are now only 781. Information provided by Hydro One indicates that 16% of all employees were "non-regular" or temporary in 2002, while 23% were in this category in 2005.

There is some debate about whether Hydro One is presently facing a shortage of skilled workers, or will be in such a predicament in the near future. During the Committee hearings, Hydro One stated that the impact of the skills shortage would be felt in several years. However, Hydro One also revealed that it did not presently have enough engineers to accelerate the implementation of the standard offer contract, indicating that there were only a limited number of people within the company and province with the necessary skills.

The Society of Engineering Professionals maintains that the skills shortage is affecting Hydro One at the present time. In its post-hearing submissions, the Society alleged that, aside from a few high profile projects, "the bulk of projects at Hydro One are being neglected due to a shortage of human resources throughout the company...." The Society provided numerous examples of projects that it contends are significantly delayed.

The Committee therefore recommends that:

4. **Hydro One continue to collaborate with colleges and universities in Ontario and elsewhere in Canada to establish training and education programs suited to Hydro One's needs within the next one to three years, while addressing the human resource shortage in the energy sector, particularly in the areas of succession planning, recruiting, mentoring, training, and maintaining the company's existing complement of skilled technical workers.**

Labour Relations

In 2005, a strike by the Society of Energy Professionals, the bargaining agent representing engineers, scientists, accountants and information technology professionals working at Hydro One, lasted 105 days.

Representatives of the Society made it clear to the Committee that although the strike may have been settled, the relationship between the Society and the management of Hydro One remains acrimonious. The Society has filed an application with the Ontario Labour Relations Board (OLRB) under Section 96 (Unfair Labour Practice) of the *Labour Relations Act*, 1995.

Hydro One officials responded to the Committee that although its relationship with the Society was "sensitive," it has an excellent relationship with its other bargaining unit partners, including the Power Workers Union. Hydro One added that it looks forward to sorting out its relationship issues with the Society at the OLRB. The Society of Engineering Professionals also pointed out that it has bargained successfully with all of its other employer partners. The documents presented to the Committee by both Hydro One and the Society of Engineering Professionals appear to reveal the existence of lingering labour relations issues.

The Committee therefore recommends that:

5. **The Minister review the human resources management issues at Hydro One.**

6. **Hydro One be strongly encouraged to promote healthy labour relations and to improve employee morale at the organization so that management and employees can focus on the business of planning and carrying out the safe and efficient delivery of electricity to the public.**

Executive Compensation

The Committee repeatedly questioned Hydro One officials about the compensation awarded to Mr. Parkinson and other members of the senior management team. Members were concerned about the apparently large increases in these salaries over the past several years and the discrepancy between Hydro salaries and those awarded in other Canadian utilities of comparable size.

Hydro One officials responded that they take the issue of executive compensation very seriously. Since 2002, Hydro One has reduced management pension benefits and eliminated its long-term incentive program. A human resources and public policy committee recommends base salary and short-term incentives. The Board and committee also receive independent advice from external consultants to determine the appropriate salary range. Salaries for Mr. Parkinson and other members of senior management were calculated using the Hay system, using a category

called "all industrial" that enables comparisons to a long list of businesses of similar size and scope.

The Committee expressed concern about this basis of comparison. The Society of Energy Professionals presented information related to compensation levels at comparable Canadian utilities, indicating that Mr. Parkinson's compensation was considerably higher than the salaries for other CEOs.

The Committee therefore recommends that:

7. **The Board re-visit the issue of corporate compensation on the basis of a more appropriate comparator group, considering Hydro One's status as a utility and a publicly owned corporation.**

Helicopter Use

The Committee asked various questions around the use of Hydro One's corporate helicopters. The Committee wanted to know the following:

- under what circumstances a corporate helicopter can be used;
- whether a log of passenger names is maintained; and
- whether family members can fly with employees.

Hydro One officials clarified that use of company helicopters is confined to work-related business. It has been a long-standing practice to maintain a log listing the number of passengers, but not their names. Family members may fly with employees only under exceptional circumstances, where no practical alternative exists.

In response to the Committee's request for further information, Hydro One reports that it does not have a specific corporate policy related to helicopter use. Rather, the utility has a "long-standing set of practices" that comply with all Transport Canada aeronautics regulations. Each flight is recorded on a Hydro One Flight report which states the helicopter registration, date, pilot, destination, number of passengers, and takeoff and landing times. This information is recorded in the helicopter journey log book that tracks the total airframe time in hours and minutes.

The Committee therefore recommends that:

8. **Hydro One develop a corporate policy on helicopter use, which shall include maintaining a log listing the names of all individuals using Hydro One helicopters and the purpose of the trip.**

Service Delivery Issues

Transmission Investments

The Electricity Distributors Association (EDA) represents Ontario's 85 local distribution companies (LDCs). On the one hand, the EDA represents an important group of Hydro One customers, served by Hydro One's network of high voltage transmission lines; on the other hand as the largest distribution company in the province, Hydro One is a member of the EDA, and holds one seat on its Board of Directors.

The EDA spoke to the Committee about Hydro One's need to address aging transmission assets and make significant capital investments in order to maintain system reliability and address load growth, generation connection requirements, and transmission congestion.

The Committee therefore recommends that:

9. **Hydro One's need to make significant capital investments to expand its system capabilities not be deferred, but recognized and built into future plans.**

The EDA also spoke about the importance of obtaining timely regulatory approval for new projects, which Hydro One and some of the other stakeholders have noted has become more complicated now that the Ontario Power Authority and the Independent Electricity System Operator (IESO) have a role in transmission planning.

The Committee therefore recommends that:

10. **Hydro One outline to the Committee measures that would ensure timely project approvals and undertakings, in the best interest of the province and ratepayers.**

The cost of capital is also a concern for the EDA and its members (including Hydro One); a recent proposal by the Ontario Energy Board for determining the overall cost of capital for LDCs was criticized for reducing

the rate of return, and using a one-size-fits-all approach for all utilities. In addition, mandatory requirements such as the smart meter initiative impose further costs on the LDCs. The Association made two suggestions:

(a) that a more flexible approach be taken to the determination of the capital structure and determination of the rate of return on equity for utilities, recognizing that all utilities need and are entitled to a reasonable rate of return; and

(b) that a regulatory environment be provided that allows access to financing at reasonable rates for all utilities.

The Committee was told also that the complexity of the regulatory environment is problematic and that there is a need for clearer accountability with respect to roles and responsibilities. A specific issue concerns the requirement by the OEB that long-term load transfers be wound up, by utilities either building facilities out to the customers involved, or selling those customers to their neighbouring utility. At present, one half of the 5,000 long-term load transfers in the province involve Hydro One. A ministerial directive that prohibits Hydro One from buying or selling assets makes meeting the OEB requirement problematic. Representatives of the LDCs suggested that the Ministry should clarify its directive that currently prevents Hydro One from buying or selling assets, in such a way that the long-term load transfers in which Hydro One is a partner may be resolved, consistent with the requirement of the OEB.

Conservation Initiatives

Conservation, or what is sometimes called 'demand management,' has become a central component of the government's energy policy. In its opening statement officials emphasized Hydro One's commitment to playing its part in conservation, and noted the following initiatives launched over the last few years:

- fridge and air conditioner buybacks;
- farm and small business energy audits and retrofits;
- low-income and aboriginal energy efficiency programs;
- load control; and
- real-time energy cost monitors.

Asked to elaborate on conservation initiatives, officials indicated that Hydro One has allocated $40 million towards conservation (note: this represents a commitment of less than 1% of total revenue) and by the end of July has spent $8 million. Officials indicated that to date 8 million

kilowatt hours have been saved, "about enough for 700 homes for one year, so we're off to a very good start." (Committee *Hansard*, 7 September 2006, A-278) Mr. Parkinson went on to note that total savings would be "enough electricity to power 100,000 homes by the time we've spent all of the money that we have allocated to conservation." (A-278) Considering these figures in more detail reveals that

- the first 20% of the conservation budget has achieved less than 1% of the target: $8 million has saved enough electricity for 700 homes, leaving $32 million to realize the remaining target of 99,300 homes; and
- Hydro One has spent $8 million in the first seven months of 2006, and will spend the remaining $32 million in 5 months.

Asked by the Committee about the effectiveness of Hydro One's conservation initiatives, Ontario's Environmental Commissioner observed that it seemed to consist of "well-intentioned, positive plans… [but] seemed to be a little short on mechanisms, a metric to measure success. We didn't see that." (A-296)

The Committee therefore recommends that:

11. **Hydro One report back to the Committee on its conservation initiatives and on the evaluation and measurement techniques used to determine their cost-effectiveness.**

Load Shifting

Closely related to conservation (i.e., using less power) is shifting consumption from peak to off-peak periods. This is the rationale for the government's "smart meter" initiative, to be accompanied by interval pricing. Representatives of major power consumers (mostly large manufacturing and natural resource processing industrial users) expressed an interest in Hydro One's upcoming submission to the Ontario Energy Board (OEB) for transmission rates, and in particular, in changes to the tariff structure for industrial users and business consumers that might allow them to shift usage from peak to off-peak times. At present, the Committee was told, the bulk of the charges to these consumers is based on either peak demand at the time of system peak or peak demand that is non-coincident with the time of system peak. While this gives Hydro One some revenue certainty, it does not provide a clear incentive for these customers to shift demand to off-peak usage. Industrial users and business consumers believe that the OEB should be directed to develop a tariff structure for Hydro

One's transmission rates that would provide them with a clear incentive to shift usage from peak to off-peak times.

Representatives of major power users also raised the idea that conservation initiatives that take industrial assets and capital stock out of production are not necessarily conducive to the economic health of the Province.

The Committee therefore recommends that:

12. **Hydro One examine and report back on the design of conservation initiatives that take into account the distinction between electricity usage that is economically productive (i.e., adding value) and that which is non-productive consumption and the feasibility of targeting initiatives toward reducing the latter.**

Soft versus Hard Grids

Ontario's Environmental Commissioner spoke to the Committee about the difference between hard-path energy systems, which rely on centralized, large-scale, capital-intensive technologies, and soft-path systems, that pursue conservation, small-scale distributed generation, and renewable energy applications. Ontario's legacy, and Hydro One's assets are hard-path, reflecting the technology of the 20th century. As new technologies have been or are being developed to make possible a system which, in the words of the Commissioner "is softer and smarter, one that lowers resistance, one that slows energy, one that shaves peaks," there is no advocate or voice within Hydro One, he suggested, to promote soft-path ideas.

The Committee therefore recommends that:

13. **Hydro One report back on the potential to develop distributed energy options and on the costs associated with those activities.**

Standard Offer Contract

In March of this year, the government brought in a Standard Offer contract that allows small scale generators (up to 10 megawatts) of renewable power to connect to the grid and sell power to the province at a standard price for 20 years. Bringing on-line an unlimited number of small-scale renewable generation projects creates a system of distributed generation. The Environmental Commissioner noted that his office receives a number of complaints relating to the ability of renewable generators to access the

hydro grid. Where upgrades are necessary in order to facilitate renewable access, current policy is to levy generator hook-up charges. The Commissioner suggested a different model, in which the grid system, like a transportation system, is a public good: providing the ability to maximize the opportunities for renewable energy generation is for the long-term good of the public.

The Committee therefore recommends that:

14. **Hydro One work with the Ontario Energy Board to examine the feasibility and expense of recovering the cost of upgrades to the transmission system that facilitate renewable access through system charges, rather than by generator hook-up charges.**

Hydro One officials told the Committee that prior to the introduction of the Standard Offer program, requests for distributor generation contracts were minimal and one staff person was allocated to deal with them. Since March there have been more than 400 requests, and there is a six months' backlog in processing these requests, despite a tenfold increase in the resources devoted to this area.

The Committee therefore recommends that:

15. **Hydro One consider ways of streamlining the processing of requests related to the standard offer program and examine the feasibility and cost of adding more resources for the processing of standard offer requests.**

Service to the Agricultural Community

Representatives of Ontario's agricultural community told the Committee that power use on farms amounts to about 4% of total provincial consumption, and that farm customers comprise more than 10% of Hydro One's distribution revenue base. They also told the Committee that "Hydro One has become more customer-oriented, more open and transparent, and in several important ways has changed to better integrate the views of its customers." (A-307) On the other hand, Hydro One does not have a farm account representative to ensure that service to farmers is at the highest possible standard and to arrange service upgrades.

The Committee therefore recommends that:

16. **Hydro One provide a 1-800 line for farmers and rural residents to connect with service representatives who are familiar with farm and rural electricity issues.**

Farm representatives also expressed concern about line losses, suggesting that Hydro One's 9% estimate has never been accurately verified. They also told the Committee that it should be possible to reduce losses to 5%, even if this requires a short-term investment that would pay off over the longer term. A proposal to allow private suppliers to provide some types of service when Hydro One's own crews are backlogged with other maintenance and repairs was presented, with a similar system proposed for electrical safety inspections. Concerns were also raised about stray voltage, about demand charges for farms and businesses, and the need to add three phase lines so that farms can send power to the cities as well as draw it from large power plants.

The Committee therefore recommends that:

17. **Hydro One be encouraged to include the needs of Ontario's farm and rural business sector in its forward planning, as well as the future capacity of Ontario farms as an important source of renewable energy.**

Planning for Climate Change

The Environmental Commissioner presented data that since September 2005 Ontario has experienced six severe storms with a total loss of service of 683,000 customers; the three storms in 2006 averaged 140,000 customers with lost service. The Commissioner suggested that these severe weather incidents are one of the effects of climate change, and that they are likely to occur in the future. He also reminded the Committee of two other likely effects of a warmer climate that Ontario has, as yet, been spared: namely, a severe drought, that might reduce hydro-electric generating capacity, and large forest fires, which could damage northern transmission lines. In the Environmental Commissioner's view, Hydro One is not doing enough planning to accommodate the effects of climate change.

The Committee therefore recommends that:

18. **Hydro One develop a strategy for adapting to climate change in order to increase the reliability of the system by taking proactive measures in anticipation of future problems.**

Caledonia Work Stoppage

One of Hydro One's transmission upgrades was a project in Caledonia, where a 115 kV line was replaced with a 230 kV line, in order to enable Hydro One to bring across an additional 800 megawatts of power from New York. This work was originally planned to be complete in time for the summer peak of 2006, but well-publicized events in the community led to work being suspended with six weeks of work left to complete the project. Asked about the urgency of completing this project, officials indicated that reconfiguring the system had enabled Hydro One to handle the record peak demand in August without that line in service, and that the pressure is now off until next summer. If, for some reason, the project is still in abeyance next summer, Hydro One has made contingency plans to make the same arrangements it made this year. Asked about damage to Hydro One property in Caledonia, officials indicated that all damage has been repaired, Hydro One security has been increased, and all facilities in that region are operating properly.

Hydro One's Role in Forestry Industry Cost Reduction

Within the past year or so, a series of bad news announcements has hit Northern Ontario as various forestry companies have announced closures or significant cutbacks. To date, an estimated 8,000 direct jobs and untold indirect employment have been lost. The Committee was told by stakeholders that one of the factors in this crisis for Ontario's forestry industry has been the 60% increase in the cost of electricity since 2001. The average current industrial "total delivered electricity cost" is $70 a megawatt hour. A proposal, first put forward by the Ontario Forestry Coalition in April 2006, calls for a $45 per megawatt hour "all-in" delivered electricity price for the industrial sector.

Asked about whether it has been working with forestry companies to try to reduce their costs, Hydro One replied that its approach has been to try to contain any increases in its rates. (An increase to its distribution rates that will average 6% on the total bill was approved earlier this year. A hearing before the OEB on Hydro One's transmission rates is upcoming; officials did not indicate what increase the Corporation is seeking.) In addition, officials noted, Hydro One offers energy efficiency audits. Hydro One officials also noted that any decision on electricity pricing, whether it be regional pricing, or regulated industrial rates, is a policy matter for the Ontario Energy Board. The Committee heard from representatives of the large power users that transmission costs account for about 7% of the delivered cost of electricity.

SUMMARY OF RECOMMENDATIONS

The Committee recommends that:

1. **Hydro One clarify the nature of the discrepancy between its health and safety statistics and those used by the Ministry of Labour and the Workplace Safety and Insurance Board.**

2. **Hydro One publish regularly the complete health and safety statistics that it reports to the Canadian Electricity Association, including any available information about how Hydro One ranks in relation to other utilities on all measures.**

3. **Hydro One take steps to improve its safety performance.**

4. **Hydro One continue to collaborate with colleges and universities in Ontario and elsewhere in Canada to establish training and education programs suited to Hydro One's needs within the next one to three years, while addressing the human resource shortage in the energy sector, particularly in the areas of succession planning, recruiting, mentoring, training, and maintaining the company's existing complement of skilled technical workers.**

5. **The Minister review the human resources management issues at Hydro One.**

6. **Hydro One be strongly encouraged to promote healthy labour relations and to improve employee morale at the organization so that management and employees can focus on the business of planning and carrying out the safe and efficient delivery of electricity to the public.**

7. **The Board re-visit the issue of corporate compensation on the basis of a more appropriate comparator group, considering Hydro One's status as a utility and a publicly owned corporation.**

8. **Hydro One develop a corporate policy on helicopter use, which shall include maintaining a log listing the names of all individuals using Hydro One helicopters and the purpose of the trip.**

9. **Hydro One's need to make significant capital investments to expand its system capabilities not be deferred, but recognized and built into future plans.**

10. **Hydro One outline to the Committee measures that would ensure timely project approvals and undertakings, in the best interest of the province and ratepayers.**

11. **Hydro One report back to the Committee on its conservation initiatives and on the evaluation and measurement techniques used to determine their cost-effectiveness.**

12. **Hydro One examine and report back on the design of conservation initiatives that take into account the distinction between electricity usage that is economically productive (i.e., adding value) and that which is non-productive consumption and the feasibility of targeting initiatives toward reducing the latter.**

13. **Hydro One report back on the potential to develop distributed energy options and on the costs associated with those activities.**

14. **Hydro One work with the Ontario Energy Board to examine the feasibility and expense of recovering the cost of upgrades to the transmission system that facilitate renewable access through system charges, rather than by generator hook-up charges.**

15. **Hydro One consider ways of streamlining the processing of requests related to the standard offer program and examine the feasibility and cost of adding more resources for the processing of standard offer requests.**

16. **Hydro One provide a 1-800 line for farmers and rural residents to connect with service representatives who are familiar with farm and rural electricity issues.**

17. **Hydro One be encouraged to include the needs of Ontario's farm and rural business sector in its forward planning, as well as the future capacity of Ontario farms as an important source of renewable energy.**

18. **Hydro One develop a strategy for adapting to climate change in order to increase the reliability of the system by taking proactive measures in anticipation of future problems.**

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

RAPPORT SUR LES ORGANISMES, CONSEILS ET COMMISSIONS

HYDRO ONE

2e Session, 38e Parliament
55 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des organismes gouvernementaux
Rapport sur les organismes, conseils et commissions : Hydro One

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. additionnelle: Report on agencies, boards and commissions : Hydro One.
ISBN 1-4249-2695-5

1. Hydro One Inc. 2. Électricité, Services public d'—Ontario. 3. Électricité—Distribution—Ontario. 4. Électricité, Services public d'—Ontario—Participation des citoyens. I. Titre.
II. Titre: Report on agencies, boards and commissions : Hydro One.

HD9685 C33 O56 2006 354.4'909713 C2006-964032-7F

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Mike Brown, MPP,
Président de l'Assemblée législative de l'Ontario.

Monsieur,

Votre Comité permanent des organismes gouvernementaux a l'honneur de présenter son rapport et le confié.

Julia Munro, MPP,
Présidente

Queen's Park
Décembre 2006

COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

COMPOSITION DU COMITÉ

JULIA MUNRO
Présidente

CHERI DINOVO
Vice-présidente

MICHAEL GRAVELLE

ERNIE PARSONS

MONIQUE M. SMITH

JOHN WILKINSON

JOHN MILLOY

LAURIE SCOTT

JOSEPH TASCONA

*Howard Hampton a régulièrement servi de remplaçant.

Tonia Grannum
Greffière du comité

Carrie Hull
Recherchiste

Larry Johnston
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

HYDRO ONE 2
- Contexte 2
  - La *Loi de 1998 sur la concurrence dans le secteur de l'énergie* 2
- Mandat 4
- Fonctionnement 4
  - Hydro One Networks 4
  - Hydro One Brampton 5
  - Hydro One Remote Communities 5
  - Hydro One Telecom 5
- Données financières 6
- Structure et organisation 7

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS 8
- Observations préliminaires 8
- Questions liées aux ressources humaines et au personnel 9
  - Santé et sécurité 9
  - Pénuries de main-d'œuvre qualifiée 12
  - Relations de travail 14
  - Rémunération des cadres 15
  - Utilisation des hélicoptères 16
- Questions liées à la prestation des services 17
  - Investissements dans les installations de transport 17
  - Initiatives de conservation 18
  - Déplacement des charges 19
  - Réseaux doux et réseaux durs 20
  - Programme d'offre standard 21
  - Service à la collectivité agricole 22
  - Planification liée au changement climatique 23
  - Arrêt de travail de Caledonia 23
  - Rôle de Hydro One dans la réduction des coûts de l'industrie forestière 24

RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS 25

INTRODUCTION

L'alinéa 106 e) du *Règlement de l'Assemblée législative de l'Ontario* donne pour mandat au Comité permanent des organismes gouvernementaux d'étudier le fonctionnement des organismes, conseils et commissions dont le lieutenant-gouverneur en conseil nomme tout ou partie des membres, ainsi que des personnes morales dont la Couronne du chef de l'Ontario est le principal actionnaire. Le Comité peut faire des recommandations sur des questions telles que les redondances à éliminer, la responsabilisation des organismes, les dispositions de temporisation appropriées ainsi que les rôles et mandats à réviser.

Conformément à son mandat, le Comité a étudié le fonctionnement de Hydro One le 7 septembre 2006.

Les représentants de Hydro One qui ont comparu devant le Comité étaient : M^me^ Rita Burak, présidente du conseil d'administration; M. Tom Parkinson, président et chef de la direction; M. Myles D'Arcey, vice-président, Exploitation des services aux abonnés; M. Tom Goldie, vice-président, Services de gestion; et M. Mike Penstone, directeur, Investissements dans les systèmes.

Six groupes d'intervenants ont pris la parole devant le Comité. L'Ontario Forestry Coalition était représentée par M^me^ Lynn Peterson, mairesse de Thunder Bay; M^me^ Anne Krassilowsky, mairesse de Dryden; et M. Mark Holmes, gestionnaire des Affaires publiques. La Society of Energy Professionals était représentée par M. Andrew Müller, président; M. Trevor Ogle, superviseur du contrôle des secteurs, centre de commande du réseau de l'Ontario; et M. Hamid Riaz, ingénieur principal, centre de commande du réseau de l'Ontario. La Fédération de l'agriculture de l'Ontario était représentée par M^me^ Bette Jean Crews, membre du comité de direction; et M. Ted Cowan, recherchiste. Le Comité a également entendu : M. Gord Miller, commissaire à l'environnement de l'Ontario; M. Adam White, président, Association of Major Power Consumers in Ontario; et M. David Collie, représentant de l'Electricity Distributors Association.

Le Comité désire remercier tous les témoins qui ont comparu devant lui durant les audiences publiques sur Hydro One.

Ce rapport présente les constatations du Comité relatives à Hydro One. Le Comité invite le ministre responsable de la société à étudier sérieusement ses recommandations.

HYDRO ONE

Hydro One, une des cinq sociétés qui ont remplacé Ontario Hydro, a été créée par suite de l'adoption, en octobre 1998, de la *Loi de 1998 sur la concurrence dans le secteur de l'énergie* et a commencé ses activités le 1er avril 1999.[1] Hydro One, qui possède et gère le réseau de transport de l'électricité de la province[2], est la plus grande société de distribution[3] en Ontario. Elle produit et distribue également de l'électricité à plusieurs collectivités éloignées. Hydro One, un organisme non classifié, a été constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* et exerce ses activités aux termes de la Partie IV de la *Loi de 1998 sur l'électricité*. Son conseil d'administration exerce ses responsabilités et pouvoirs en vertu d'autres lois provinciales — dont la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario*, la *Loi sur les évaluations environnementales* et la *Loi sur la protection de l'environnement* — et de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*, de compétence fédérale. Hydro One relève du ministre de l'Énergie, qui est le seul actionnaire de la société.

Contexte

Dans les années 1990, Ontario Hydro (une société de la Couronne) était devenue un monopole à intégration verticale qui dominait la création et le transport de l'électricité dans la province, en plus de jouer un rôle clé dans la distribution, par la réglementation de plus de 300 sociétés locales appartenant aux municipalités. Durant cette décennie, les grands services publics de toute l'Amérique du Nord, qui détenaient généralement un monopole, sont passés sous la loupe à une époque de rationalisation et de privatisation du secteur public.

La *Loi de 1998 sur la concurrence dans le secteur de l'énergie*

Le projet de loi 35, *Loi de 1998 sur la concurrence dans le secteur de l'énergie*, a été adopté en octobre 1998 après des audiences publiques à l'échelle de la province. La *Loi*, qui fournissait un cadre pour la mise en place de marchés concurrentiels, prévoyait une restructuration incluant le

---

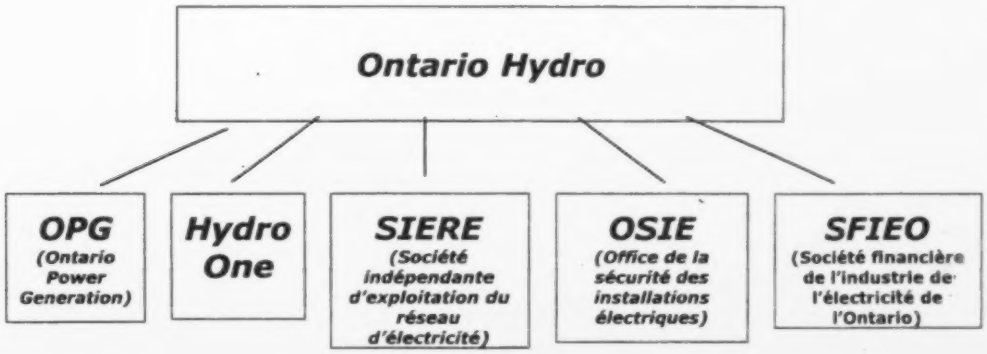
[1] La société a d'abord été appelée Ontario Hydro Services Company. Le 1er mai 2000, elle a été rebaptisée Hydro One Inc.

[2] Le réseau de transport se compose des câbles haute tension qui relient les installations de production aux installations de distribution. Il s'agit de l'infrastructure à travers laquelle l'électricité se déplace.

[3] Le réseau de distribution se compose de toutes les installations et de tous les matériels qui relient un réseau de transmission à l'équipement du client. Il convertit l'électricité des lignes de transmission haute tension à une tension réduite compatible avec les équipements électriques domestiques et industriels. Les réseaux de distribution comprennent une sous-station et les lignes, poteaux et transformateurs nécessaires pour livrer l'électricité aux clients à la tension requise. En Ontario, les sociétés de distribution locales sont souvent des services publics d'électricité appartenant aux municipalités.

démantèlement d'Ontario Hydro et la séparation des éléments potentiellement concurrentiels du réseau (comme la production et les services de détail) d'avec les éléments plus monopolistiques (comme le transport et la distribution). Elle établissait la Société indépendante de gestion du marché de l'électricité et assurait un accès ouvert non discriminatoire aux installations de transport et de distribution.

Ontario Hydro, qui a cessé ses activités le 31 mars 1999, a été remplacée par cinq sociétés :



Ontario Power Generation (OPG), qui possède et gère les installations de production d'électricité.

Hydro One (d'abord appelée Ontario Hydro Services Company), qui est propriétaire du réseau de transport et en assure l'entretien et qui gère les services énergétiques de détail d'Ontario Hydro (c.-à-d. ses installations de distribution).

La **Société indépendante de gestion du marché de l'électricité (SIGME)**, un organisme sans but lucratif chargé de gérer le marché de gros de l'électricité et d'assurer un accès équitable aux lignes de transport de Hydro One. (En 2004, la SIGME est devenue la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), qui continue de diriger le marché de gros de l'électricité et reste responsable des prévisions à court terme concernant l'approvisionnement en électricité de l'Ontario.)

L'**Office de la sécurité des installations électriques**, un organisme sans but lucratif chargé d'approuver les normes de sécurité applicables à l'installation de câblage électrique et à la certification des équipements et appareils.

La **Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario (SFIEO)**, qui est chargée de servir et de rembourser les dettes de l'ancienne Ontario Hydro, y compris la « dette restante » (partie de la dette qui ne pouvait pas être cédée à OPG et à Hydro One sans nuire à leur compétitivité sur le nouveau marché).

Mandat

L'article 48 de la *Loi de 1998 sur l'électricité* stipule que les objets de Hydro One « consistent entre autres à être propriétaire de réseaux de transport et de distribution, et à exploiter de tels réseaux, par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs filiales ». Le paragraphe 48.1(1) exige de Hydro One qu'elle exploite des installations de production et des réseaux de distribution dans des collectivités qui ne sont pas reliées au réseau dirigé par la SIERE, conformément aux conditions et restrictions prescrites par règlement.

Hydro One relève du ministre de l'Énergie. Un protocole d'entente en date de 1999 énonce les responsabilités de Hydro One envers la province à titre de seul actionnaire. Ses fonctions, décrites dans la *Loi sur les sociétés par actions*, comprennent la communication en temps opportun de ses plans d'activités pluriannuels et d'autres renseignements pertinents.

Fonctionnement

Hydro One est une société de portefeuille détenant quatre filiales : Hydro One Networks, Hydro One Brampton, Hydro One Remote Communities et Hydro One Telecom. (Une cinquième filiale, Ontario Hydro Energy Inc., a été liquidée en décembre 2002, lorsque ses contrats d'approvisionnement en électricité et en gaz naturel et de location de chauffe-eau ont été vendus à Union Energy.)

Hydro One Networks

Hydro One Networks est le volet transport et distribution de l'électricité de Hydro One et sa plus grande filiale en exploitation. Hydro One Networks possède et entretient 97 % du réseau ontarien de transport de l'électricité (environ 28 600 kilomètres de lignes, 48 000 pylônes et plus d'un demi-million de transformateurs), qui transporte l'électricité haute tension des installations de production jusqu'aux services publics locaux (92) et aux grands consommateurs industriels (113). En outre, Hydro One Networks possède et entretient environ le tiers du réseau de distribution de la province (123 000 kilomètres), qui distribue de l'électricité basse tension à environ 1,3 million de foyers et d'entreprises dans les régions rurales de l'Ontario.

De plus, Hydro One :

- relie les foyers et entreprises à l'électricité et maintient cette connexion;
- rétablit l'électricité en cas de panne ou d'urgence;
- assure le relevé des compteurs d'électricité et calcule les frais à facturer (aux 1,3 million de foyers et d'entreprises qu'elle sert directement);
- tient des registres comptables.

Les tarifs facturés et les services fournis par Hydro One Networks sont réglementés par la Commission de l'énergie de l'Ontario.

Hydro One Brampton

Hydro One Brampton assure la distribution d'électricité dans la ville de Brampton, qui a vendu son service public d'électricité à Hydro One en 2001. Les clients peuvent acheter leur électricité directement à Hydro One Brampton ou ils peuvent choisir un autre détaillant d'électricité.

Hydro One Remote Communities

Hydro One Remote Communities produit et distribue de l'électricité dans 18 collectivités éloignées du Nord de l'Ontario qui ne sont pas raccordées au réseau d'électricité de la province.

Hydro One Telecom

Hydro One Telecom commercialise la capacité excédentaire de fibre optique de Hydro One. Elle fournit des services de télécommunications à large bande en Ontario avec des connexions jusqu'à Montréal et Buffalo, dans l'État de New York.

Données financières

TABLEAU 1 : SOMMAIRE DES STATISTIQUES FINANCIÈRES DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices terminés les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2005	2004	2003	2003	2001
Données tirées de l'état des résultats					
Produits					
Transport	1 310	1 262	1 298	1 317	1 259
Distribution	3 085	2 874	2 734	2 682	2 158
Divers	21	17	26	32	49
	4 416	4 153	4 058	4 031	3 466
Charges					
Achats d'électricité	2 131	1 987	1 872	1 858	1 267
Exploitation, entretien et administration[1]	792	771	795	832	824
Amortissement	487	480	454	411	384
	3 410	3 238	3 121	3 101	2 475
Recouvrement réglementaire[2]	-	91	-	-	-
Bénéfice avant charges de financement et provision pour paiements en remplacement des impôts sur les bénéfices des sociétés	1 006	1 006	937	930	991
Charges de financement	325	331	348	353	350
Bénéfice avant provision pour paiements en remplacement des impôts sur les bénéfices des sociétés	681	675	589	577	641
Provision pour paiements en remplacement des impôts sur les bénéfices des sociétés	198	177	193	233	267
Bénéfice net	483	498	396	344	374
Résultat de base et dilué par action ordinaire (en dollars canadiens)	4 652	4 798	3 779	3 258	3 562

NOTES AFFÉRENTES AU TABLEAU 1 :

[1] Les charges d'exploitation, d'entretien et d'administration pour 2002 incluaient une charge de 25 millions de dollars pour un programme de réduction de l'effectif.

[2] À la suite des preuves verbales et écrites présentées par Hydro One, le 9 décembre 2004, la CEO a rendu une décision évoquant le caractère prudent et approuvant le recouvrement des montants auparavant reportés par la *Loi de 2002 sur l'établissement du prix de l'électricité, la conservation de l'électricité et l'approvisionnement en électricité*, relativement aux soldes des comptes de report réglementaire visés par Hydro One dans sa demande du 31 mai 2004. Par conséquent, un recouvrement réglementaire non récurrent de 91 millions de dollars a été inscrit.

[3] Les dépenses en immobilisations excluent 468 millions de dollars en 2001 associés à l'acquisition de sociétés de distribution locale.

[4] Le ratio de couverture de la dette à long terme par l'actif net est calculé comme le total de l'actif moins le total du passif, exclusion faite de la dette à long terme (y compris la tranche échéant à moins d'un an), divisé par la dette à long terme (y compris la tranche échéant à moins d'un an).

[5] Le ratio de couverture par le bénéfice a été calculé comme la somme du bénéfice net, des charges de financement et de la provision pour paiements en remplacement des impôts sur les bénéfices des sociétés, divisée par la somme des charges de financement, des intérêts capitalisés et des dividendes sur actions privilégiées cumulatifs.

(Source : **Rapport annuel 2005** de Hydro One)

TABLEAU 2 : SOMMAIRE DES STATISTIQUES D'EXPLOITATION DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices terminés les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2005	2004	2003	2003	2001
Statistiques d'exploitation					
Transport					
Unités transportées *(TWh)**	157,0	153,4	151,7	153,2	146,9
Demande de pointe sur 20 minutes du réseau ontarien *(MW)**	26 219	25 204	24 849	25 629	25 269
Demande de pointe sur 60 minutes du réseau ontarien *(MW)**	26 160	24 979	24 753	25 414	25 239
Total des lignes de transport *(en kilomètres)*	28 547	28 643	28 621	28 492	28 387
Distribution					
Unités distribuées aux clients de Hydro One *(TWh)**	29,7	28,5	27,9	27,1	21,3
Unités distribuées par les lignes de Hydro One *(TWh)***	45,6	44,8	44,7	45,1	41,3
Total des lignes de distribution *(en kilomètres)*	122 118	121 736	121 285	120 767	120 448
Clients (en milliers)	1 274	1 259	1 239	1 220	1 193
Total de l'effectif permanent	4 189	4 118	3 967	3 933	4 815

* Les statistiques relatives au réseau comprennent des chiffres provisoires pour décembre.

** Les unités distribuées par les lignes de Hydro One représentent la totalité des exigences du réseau de distribution et incluent l'électricité distribuée aux consommateurs qui achètent leur électricité directement de la SIERE. Avant le libre accès en 2002, ces abonnés achetaient leur électricité directement de la société remplacée d'OPG.

(Source : **Rapport annuel 2005** de Hydro One)

Structure et organisation

Les statuts constitutifs de Hydro One stipulent que la société doit avoir au moins trois et au plus quinze administrateurs, choisis par le ministre de l'Énergie. Il y a actuellement onze administrateurs. Les seules exigences ou restrictions applicables sont celles imposées par la *Loi sur les sociétés par actions*, qui stipule que les actionnaires (c.-à-d. la province) doivent élire des administrateurs pour un mandat maximum de trois ans (paragraphe 119(4)).

Le conseil d'administration tient environ huit réunions par an. Il a formé six comités : Vérification et finances, Santé et sécurité, Ressources humaines et politiques publiques, Réglementation et environnement, Gouvernance et Technologie de l'information. Selon Hydro One, le conseil d'administration et ses comités ont tenu 89 réunions depuis le 1er janvier 2004, et ils sont censés en tenir 15 autres avant la fin de 2006.

Le tableau qui suit indique le nom, le titre du poste, le mandat et le salaire de chacun des onze administrateurs. Les présidents des comités touchent une rémunération additionnelle de 3 000 $ par an, et les administrateurs reçoivent 900 $ chaque fois qu'ils assistent à une réunion du conseil ou d'un de ses comités. Toutes les nominations viennent à expiration en

décembre 2006, date prévue pour la prochaine assemblée annuelle des actionnaires (c.-à-d. la province).

TABLEAU 4 : CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membre (lieu de résidence)	Poste	Mandat	Rémunération
Rita Burak (Toronto)	Présidente (à temps partiel)	15 août 2002 – 30 déc. 2006	150 000 $
Sami Bebawi (Montréal)	Membre (à temps partiel)	8 oct. 2004 – 30 déc. 2006	25 000 $
Murray J. Elston (Manotick)	Membre (à temps partiel)	11 juin 2002 – 30 déc. 2006	25 000 $
Eileen A. Mercier (Toronto)	Membre (à temps partiel)	15 août 2002 – 30 déc. 2006	25 000 $
Walter Murray (Oakville)	Membre (à temps partiel)	30 déc. 2005 – 30 déc. 2006	25 000 $
Don MacKinnon (Chatsworth)	Membre (à temps partiel)	15 août 2002 – 30 déc. 2006	25 000 $
Kathleen O'Neill (Toronto)	Membre (à temps partiel)	27 juillet 2005 – 30 déc. 2006	25 000 $
Tom Parkinson (Toronto)	Président et chef de la direction	11 juillet 2003 – 30 déc. 2006	1 563 261 $[4]
Douglas Speers (London)	Membre (à temps partiel)	30 déc. 2005 – 30 déc. 2006	25 000 $
Kenneth Taylor (New York)	Membre (à temps partiel)	15 août 2002 – 30 déc. 2006	25 000 $
Blake Wallace (Toronto)	Membre (à temps partiel)	22 nov. 2002 – 30 déc. 2006	25 000 $

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Observations préliminaires

Des dirigeants de Hydro One ont été invités à comparaître devant le Comité et à faire des observations préliminaires avant d'entamer leur dialogue avec les membres.

La présidente du conseil d'administration de Hydro One, M^me^ Rita Burak, a donné une brève vue d'ensemble de la société et fait remarquer que celle-ci compte plus de 4 000 employés et près de 12 milliards de dollars d'actifs. En 2005, la société a généré des revenus totaux de 4,4 milliards de dollars et un revenu net de 483 millions de dollars et versé 198 millions de dollars à la province en remplacement des impôts sur les bénéfices des sociétés. Sa cote de crédit a récemment été haussée à A par le Dominion Bond Rating Service du Canada et par Standard and Poor's, et à AA3 par Moody's.

M^me^ Burak a attiré l'attention sur trois projets récents :

[4] Plus des avantages imposables d'environ 42 000 $.

- le centre de commande du réseau de l'Ontario, une installation de pointe à partir de laquelle Hydro One surveille son réseau et répond à ses besoins. Le centre de commande, qui a amélioré l'efficacité opérationnelle et la fiabilité de l'approvisionnement, a été construit dans les délais et dans les limites du budget de 118 millions de dollars.
- le poste de transformation de Parkway, qui assure un approvisionnement fiable en électricité aux clients du Nord de la RGT. Ce projet a permis de fermer la centrale alimentée au charbon de Lakeview et a lui aussi été réalisé dans les délais et sans dépasser le budget (140 millions de dollars).
- le projet de câble au centre-ville de Toronto, qui renforcera la connexion entre l'est et l'ouest du centre-ville. Ce projet est en voie de construction; on s'attend à ce qu'il coûte 45 millions de dollars et à ce que le câble soit mis en service vers la fin de 2007.

Depuis 2002, la société a dépensé plus de 5,5 milliards de dollars pour assurer la fiabilité du réseau de transport et de distribution, qui a réussi à répondre à une récente demande de pointe record.

Enfin, Hydro One affiche de bons résultats au chapitre de la satisfaction des clients. En effet, entre 2002 et 2006, le taux de satisfaction est passé de 42 % à 91 % pour les gros clients et de 58 % à 74 % pour les clients de taille moyenne, tandis que celui des abonnés résidentiels est resté aux alentours de 80 %.

Questions liées aux ressources humaines et au personnel

Santé et sécurité

À la demande du Comité, M. Parkinson a souligné les efforts déployés par Hydro One pour améliorer son bilan en santé et sécurité. Selon M. Parkinson, en 2002, le conseil d'administration de Hydro One a déclaré que la santé et la sécurité venaient en tête des priorités de la société. Un programme en deux étapes a été lancé. L'objectif de la première étape, atteint en 2004, était de positionner Hydro One dans le premier quartile des services publics canadiens pour les mesures telles que les blessures avec perte de temps (blessures obligeant l'employé à s'abs ter du lieu de travail), la durée des blessures, et les blessures graves ou potentiellement mortelles. L'objectif de la deuxième étape était d'éliminer les blessures avec perte de temps. M. Parkinson a indiqué que la société ne respecterait pas le délai prévu à l'origine (2006) pour l'atteinte de l'objectif de la deuxième étape, mais qu'elle avait fait d'importants progrès à cet égard.

Le Comité a présenté des données laissant entendre que le ministère du Travail avait classé Hydro One dans la tranche supérieure de 2 % des entreprises à risque élevé en raison des statistiques de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail en ce qui concerne les coûts d'indemnisation ainsi que la fréquence et la gravité des blessures. M. Parkinson a vérifié l'exactitude de ces données et soutenu que le Ministère avait fait une erreur de catégorisation. Les dirigeants de Hydro One ont ajouté qu'un seul employé avait perdu la vie au travail au cours des dernières années [le Rapport annuel 2005 de Hydro One indique qu'un employé a été tué en avril 2005; les rapports antérieurs montrent qu'un autre employé est mort en 2000]. Hydro One a engagé des discussions avec le Ministère afin d'éclaircir la situation.

Le Comité a appris que l'Association canadienne de l'électricité (ACE), dont Hydro One est membre, utilisait trois statistiques pour évaluer le dossier de sécurité des services publics d'électricité et établir son classement :

- la fréquence des blessures avec perte de temps (nombre de blessures avec perte de temps par tranche de 200 000 heures travaillées);
- la gravité des blessures avec perte de temps (nombre de jours perdus par tranche de 200 000 heures travaillées, une statistique qui indique la gravité des incidents avec perte de temps);
- la fréquence de toutes les blessures (une catégorie plus large qui mesure le nombre total de décès, de blessures invalidantes et de tous les autres incidents qui ont nécessité un traitement médical allant au-delà des premiers soins, par tranche de 200 000 heures travaillées).[5]

Comme il est noté plus haut, Hydro One a choisi de mettre l'accent sur les deux premières mesures. Hydro One indique qu'elle se classe maintenant dans le premier quartile des services publics membres de l'ACE pour la fréquence des blessures avec perte de temps et la gravité des accidents. Cependant, malgré les efforts déployés pour réduire le taux d'accidents graves ou potentiellement mortels, la société ne se classe pas dans le premier quartile des services publics membres de l'ACE pour la troisième mesure, soit la fréquence de toutes les blessures.

Le Comité a appris que Hydro One avait l'habitude de publier des renseignements détaillés sur son bilan d'accidents dans un rapport annuel consacré à l'environnement et aux questions de santé et de sécurité.

---

[5] Association canadienne de l'électricité, « CEA 2005 Safety Incident Statistics Executive Summary Report », septembre 2006.

D'autres services publics tels que B.C. Hydro continuent de publier des données de ce genre à intervalles périodiques.

En réponse aux demandes du Comité, Hydro One a fourni des renseignements complémentaires au sujet de son dossier de sécurité. Elle dit avoir mis en œuvre plusieurs programmes et pratiques afin d'améliorer sa performance à cet égard; elle a notamment :

- assuré une plus grande présence des superviseurs sur le terrain;
- clarifié et uniformisé les normes de performance au travail;
- amélioré les communications en matière de sécurité;
- aidé à comprendre le processus décisionnel humain afin d'améliorer la performance;
- procédé à des inspections des lieux de travail;
- mis en place des programmes de rotation et de mentorat à des fins de sécurité;
- amélioré les enquêtes sur les incidents.

Hydro One a également fourni des statistiques relatives à son bilan des dernières années en matière de santé et de sécurité. Cependant, compte tenu des changements apportés à la méthode de calcul, il est difficile de dégager des tendances globales. Avant 2005, en tant que membre de l'ACE, Hydro One devait inscrire automatiquement 6 000 « jours perdus » pour toute invalidité totale permanente, y compris les accidents mortels. Elle était également tenue d'indiquer un nombre fixe de jours perdus, qui variait selon la blessure en question, pour les invalidités permanentes telles que les amputations et les déficiences auditives. Ces exigences ont été abandonnées en 2005. Les membres de l'ACE doivent maintenant déclarer le nombre réel de jours perdus dans chaque cas. Les accidents mortels n'entraînent plus de jours perdus.

Cela dit, les statistiques de Hydro One révèlent une diminution du nombre d'« incidents avec perte de temps » et de « jours perdus » au cours des dernières années. Cependant, le nombre total d'incidents déclarés, quelle que soit leur gravité, est resté relativement stable depuis 2000. La société présentait aussi un taux fluctuant d'incidents comportant un « potentiel maximum raisonnable de dommages », catégorie englobant les accidents et blessures plus graves.

Le ministère du Travail a confirmé que Hydro One figurait sur la liste des entreprises à risque élevé de la province.[6] De l'avis de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, le différend entourant le dossier de sécurité de Hydro One est attribuable aux différences dans la façon de mesurer la gravité des blessures.[7] Hydro One soutient que la CSPAAT attribue, à tort, des jours perdus à des blessures n'ayant entraîné aucune perte de temps. La CSPAAT et le Ministère répondent que le placement de Hydro One sur la liste des entreprises à risque élevé n'est pas affecté par le calcul des jours perdus, mais qu'il dépend plutôt des coûts d'indemnisation, et ils sont convaincus que leur classement est justifié.

En conséquence, le Comité recommande :

1. **Que Hydro One précise la nature de l'écart entre ses statistiques en matière de santé et de sécurité et celles utilisées par le ministère du Travail et la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.**

2. **Que Hydro One publie régulièrement les statistiques complètes de santé et sécurité qu'elle communique à l'Association canadienne de l'électricité, y compris toute information disponible sur son classement par rapport aux autres services publics pour toutes les mesures.**

3. **Que Hydro One prenne des mesures pour améliorer sa performance en matière de sécurité.**

Pénuries de main-d'œuvre qualifiée

Hydro One a informé le Comité que la société ferait face à une pénurie de techniciens qualifiés au cours des prochaines années. Bien que le problème semble toucher l'industrie dans son ensemble, les dirigeants attribuaient également la situation aux efforts limités de recrutement des 10 à 15 dernières années, conjugués au programme de retraite volontaire qui avait drainé le réservoir de main-d'œuvre qualifiée. De plus, en raison des périodes antérieures de recrutement limité, les universités et collèges de

---

[6] Conversation téléphonique avec le gestionnaire, Planification stratégique et transformation, ministère du Travail, 416-326-9615, 14 novembre 2006.

[7] Conversation téléphonique avec le vice-président par intérim, Prévention, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, 416-344-2600, 8 novembre 2006.

l'Ontario n'offrent plus de programmes répondant aux besoins de Hydro One.

Hydro One a fait savoir qu'elle avait établi un programme d'apprentissage et qu'elle comptait actuellement quelque 400 apprentis. Elle est aussi intéressée à établir des partenariats avec des collèges et universités en vue du rétablissement de programmes de formation appropriés dans ces établissements. Des dirigeants de Hydro One participent aux travaux du Conseil sectoriel de l'électricité, qui s'emploie avec des collèges et universités de tout le pays et avec d'autres organismes à mettre sur pied des programmes d'apprentissage et de formation.

Par ailleurs, dans le cadre des informations fournies au Comité après les audiences, Hydro One a reconnu qu'elle n'offrait pas de postes permanents aux diplômés universitaires en 2006. Elle a indiqué que l'actuel régime de rémunération était un des facteurs ayant influencé sa décision et qu'elle réexaminerait la situation chaque année.

La Society of Energy Professionals attribue la pénurie de techniciens chez Hydro One en partie au fait que la société a décrété un gel du recrutement de nouveaux employés et qu'elle a cessé d'utiliser les compétences des employés existants de façon appropriée après la grève de 2005. Elle soutient également que la décision de Hydro One d'engager les nouveaux diplômés sur une base strictement contractuelle est contre-productive étant donné la pénurie de compétences qui frappe l'industrie, et qu'elle lui a fait perdre plusieurs candidats qualifiés au profit d'autres organismes.

La Society allège par ailleurs que la pénurie de techniciens a forcé Hydro One à faire appel à des travailleurs contractuels coûteux. M. Parkinson soutient que Hydro One employait 750 membres de la Society au moment de sa nomination comme premier dirigeant en 2002 et que ce chiffre a augmenté de plus d'une centaine en 2005. La Society réplique que 1 032 de ses membres travaillaient chez Hydro One avant la grève de 2005 et qu'il n'en reste plus que 781. Les données fournies par Hydro One révèlent que 16 % de ses employés étaient « non réguliers » ou temporaires en 2002, et que ce pourcentage est passé à 23 % en 2005.

Un certain débat entoure la question de savoir si Hydro One est actuellement confrontée à une pénurie de travailleurs qualifiés ou si elle le sera dans un proche avenir. Durant les audiences du Comité, Hydro One a déclaré que l'impact de la pénurie de compétences se ferait sentir dans plusieurs années. Cependant, elle a aussi révélé qu'elle ne disposait pas à l'heure actuelle d'un nombre suffisant d'ingénieurs pour accélérer la mise en œuvre du Programme d'offre standard, ce qui indique que la société et la

province ne peuvent compter que sur un nombre limité de personnes possédant les compétences nécessaires.

La Society of Engineering Professionals soutient que Hydro One est d'ores et déjà affectée par la pénurie de compétences. Dans ses présentations postérieures aux audiences, elle soutient que, mis à part quelques projets très en vue, la plupart des projets de Hydro One sont négligés en raison d'une pénurie de ressources humaines à l'échelle de l'organisation. La Society a fourni de nombreux exemples de projets qui accuseraient des retards considérables.

En conséquence, le Comité recommande :

4. **Que Hydro One continue de collaborer avec les collèges et universités de l'Ontario et du reste du Canada à l'établissement, d'ici un à trois ans, de programmes de formation et d'éducation répondant à ses besoins tout en s'employant à remédier à la pénurie de ressources humaines dans le secteur de l'énergie, particulièrement par la planification de la relève, le recrutement, le mentorat, la formation et le maintien de son effectif existant de techniciens qualifiés.**

Relations de travail

En 2005, la Society of Energy Professionals, l'agent de négociation représentant les ingénieurs, les scientifiques, les comptables et les informaticiens travaillant chez Hydro One, a déclenché une grève de 105 jours. Ses représentants ont déclaré au Comité que la grève avait été réglée, mais que la relation entre la Society et la direction de Hydro One restait acrimonieuse. La Society a déposé une demande auprès de la Commission des relations de travail de l'Ontario (CRTO) en vertu de l'article 96 (pratique déloyale de travail) de la *Loi de 1995 sur les relations de travail*.

Les dirigeants de Hydro One ont répondu au Comité que la relation avec la Society était effectivement « délicate », mais que Hydro One entretenait d'excellentes relations avec les autres unités de négociation, dont le Syndicat des travailleurs et travailleuses du secteur énergétique. Ils ont ajouté qu'ils espéraient régler les problèmes avec la Society lors des audiences de la CRTO. La Society of Engineering Professionals a souligné qu'elle avait réussi à négocier des ententes avec tous les autres employeurs partenaires. Les documents présentés au Comité par Hydro One et par la Society of Engineering Professionals semblent révéler l'existence de problèmes persistants de relations de travail.

En conséquence, le Comité recommande :

5. **Que le ministre examine les problèmes de gestion des ressources humaines chez Hydro One.**

6. **Que Hydro One soit fortement encouragée à promouvoir de saines relations de travail et à améliorer le moral de ses employés pour que la direction et le personnel puissent concentrer leurs efforts sur la tâche de planifier et d'assurer la distribution sûre et efficace de l'électricité au public.**

Rémunération des cadres

Le Comité a posé de nombreuses questions aux représentants de Hydro One sur la rémunération de M. Parkinson et des autres membres de la haute direction. Les membres étaient préoccupés par la forte augmentation apparente des salaires au cours des dernières années et par l'écart entre la rémunération accordée par Hydro One et les salaires payés par d'autres services publics canadiens de taille comparable.

Les représentants de Hydro One ont répondu qu'ils prenaient la question de la rémunération des cadres très au sérieux. Depuis 2002, Hydro One a réduit les prestations de retraite des membres de la direction et éliminé son programme d'incitatifs à long terme. Son comité des ressources humaines et des politiques publiques recommande une rémunération de base et des incitatifs à court terme. Le conseil d'administration et son comité bénéficient également des conseils de consultants indépendants de l'extérieur dans la détermination de l'échelle salariale appropriée. Le salaire de M. Parkinson et des autres membres de la haute direction a été calculé selon la méthode Hay, qui utilise la catégorie « toutes industries » pour établir des comparaisons avec une longue liste d'entreprises de taille et de portée semblables.

Le Comité a exprimé des doutes au sujet de cette base de comparaison. La Society of Energy Professionals a présenté des données sur les niveaux de rémunération dans des services publics canadiens comparables et souligné que le salaire de M. Parkinson était considérablement plus élevé que celui des autres premiers dirigeants.

En conséquence, le Comité recommande :

7. **Que le conseil d'administration réexamine la question de la rémunération des cadres en utilisant une base de comparaison**

plus appropriée, compte tenu du fait que Hydro One est à la fois un service public et une société ouverte.

Utilisation des hélicoptères

Le Comité a posé plusieurs questions au sujet de l'utilisation des hélicoptères de Hydro One. Il voulait savoir :

- dans quelles circonstances un hélicoptère appartenant à la société peut être utilisé;
- si une liste des passagers est établie;
- si les employés peuvent amener des membres de leur famille avec eux.

Les dirigeants de Hydro One ont expliqué que les hélicoptères de la société ne pouvaient être utilisés que pour des raisons professionnelles. Une pratique de longue date est de tenir un registre indiquant le nombre de passagers, sans les nommer. Les employés peuvent amener des membres de leur famille avec eux dans des circonstances exceptionnelles, lorsqu'il n'existe pas d'alternative pratique.

En réponse à la demande d'information complémentaire du Comité, Hydro One concède qu'elle n'a pas de politique spécifique sur l'utilisation des hélicoptères, mais qu'elle dispose d'un « ensemble de pratiques de longue date » qui sont conformes à tous les règlements aéronautiques de Transports Canada. Chaque vol est consigné dans un rapport indiquant le numéro d'immatriculation de l'hélicoptère, la date, le pilote, la destination, le nombre de passagers ainsi que les heures de décollage et d'atterrissage. Cette information est inscrite dans le carnet de route de l'hélicoptère, qui permet d'assurer le suivi des heures de vol effectives en heures et en minutes.

En conséquence, le Comité recommande :

8. **Que Hydro One élabore une politique sur l'utilisation de ses hélicoptères, qui prévoit la tenue d'un registre contenant le nom de tous les passagers ainsi que la raison du trajet.**

Questions liées à la prestation des services

Investissements dans les installations de transport

L'Electricity Distributors Association (EDA) représente les 85 sociétés de distribution locales (SDL) de l'Ontario. D'une part, l'EDA représente un groupe important de clients desservis par le réseau de lignes de transport haute tension de Hydro One. D'autre part, en sa qualité de plus grande société de distribution de la province, Hydro One est membre de l'EDA et occupe un siège à son conseil d'administration.

L'EDA a parlé au Comité de la nécessité pour Hydro One de gérer son infrastructure de transport vieillissante et de faire d'importants investissements en capital afin de préserver la fiabilité du réseau, de faire face à l'accroissement de la demande, de répondre aux exigences de raccordement des installations de production et de réduire la congestion du réseau de transport.

En conséquence, le Comité recommande :

9. **Que la nécessité pour Hydro One de faire d'importants investissements en capital afin d'étendre les capacités de son réseau ne soit pas reportée, mais reconnue et intégrée aux plans pour l'avenir.**

L'EDA a également mentionné l'importance d'obtenir l'approbation réglementaire des nouveaux projets en temps opportun. Comme Hydro One et certains des autres intervenants l'ont fait remarquer, ce processus est plus compliqué maintenant que l'Office de l'électricité de l'Ontario et la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) ont un rôle à jouer dans la planification du transport.

En conséquence, le Comité recommande :

10. **Que Hydro One indique au Comité les mesures qui permettraient de faire approuver les projets et de les mettre en œuvre en temps opportun, dans l'intérêt supérieur de la province et des contribuables.**

Le coût du capital est une autre préoccupation de l'EDA et de ses membres (y compris Hydro One). Une récente approche proposée par la Commission de l'énergie de l'Ontario afin de déterminer le coût global du capital pour les SDL a été critiquée parce qu'elle réduisait le taux de rendement et qu'elle traitait tous les services publics de la même façon. Les exigences obligatoires telles que l'initiative du compteur intelligent imposent des coûts additionnels aux SDL. L'Association a fait deux suggestions :

a) qu'on adopte une approche plus souple pour déterminer la structure du capital et le taux de rendement des capitaux propres pour les services publics, reconnaissant que tous les services publics doivent réaliser un taux de rendement raisonnable et qu'ils y ont droit;

b) qu'on mette en place un environnement de réglementation permettant à tous les services publics d'accéder au financement à des taux raisonnables.

Le Comité s'est fait dire que la complexité de l'environnement de réglementation présentait des problèmes et qu'il fallait clarifier les rôles et responsabilités. Un des problèmes mentionnés est l'exigence de la CEO selon laquelle les services publics doivent mettre fin aux transferts de charge à long terme en construisant des installations jusque chez les clients touchés ou en vendant ces clients au service public voisin. À l'heure actuelle, Hydro One est impliquée dans la moitié des 5 000 transferts de charge à long terme de la province. Une directive ministérielle qui interdit à Hydro One d'acheter ou de vendre des actifs rend difficile le respect de l'exigence de la CEO. Les représentants des SDL ont laissé entendre que le Ministère devrait clarifier la directive qui empêche actuellement Hydro One de vendre ou d'acheter des actifs, de manière à ce que les transferts de charge à long terme dans lesquels Hydro One est impliquée puissent être réglés conformément à l'exigence de la CEO.

Initiatives de conservation

La conservation, parfois appelée « gestion de la demande », est devenue un volet essentiel de la politique énergétique du gouvernement. Dans leur déclaration préliminaire, les représentants de Hydro One ont souligné l'engagement de la société à contribuer aux efforts de conservation et mentionné plusieurs initiatives lancées au cours des dernières années :

- le rachat de réfrigérateurs et de conditionneurs d'air;
- la vérification et l'amélioration du rendement énergétique des fermes et des petites entreprises;
- les programmes d'efficience énergétique à l'intention des familles à faible revenu et des Autochtones;
- le contrôle de la demande;
- les dispositifs de surveillance des coûts de l'énergie en temps réel.

Lorsqu'on leur a demandé de donner plus de détails sur les initiatives de conservation, les représentants de Hydro One ont indiqué que la société avait alloué 40 millions de dollars à ce titre (ce qui représente un

engagement de moins de 1 % du revenu total) et que 8 millions de dollars avaient été dépensés à la fin juillet. Ils ont souligné que 8 millions de kilowatts-heure avaient été économisés jusqu'ici, soit assez pour alimenter environ 700 foyers pendant un an, et qu'ils étaient donc très bien partis (compte rendu des délibérations du Comité, 7 septembre 2006, A-278). M. Parkinson a ajouté que les économies totales représentaient suffisamment d'électricité pour alimenter 100 000 foyers une fois que tous les fonds alloués à la conservation auraient été dépensés (A-278). Une étude plus approfondie de ces chiffres révèle ce qui suit :

- la première tranche de 20 % du budget de conservation (8 millions de dollars) a permis de réaliser moins de 1 % de l'objectif, soit suffisamment d'électricité pour alimenter 700 foyers, ce qui laisse 32 millions de dollars pour le reste de l'objectif, soit 99 300 foyers;
- Hydro One a dépensé 8 millions de dollars au cours des sept premiers mois de 2006, et elle aura 5 mois pour dépenser les 32 millions de dollars qui restent.

En réponse à la question du Comité sur l'efficacité des initiatives de conservation de Hydro One, le commissaire à l'environnement de l'Ontario a fait observer qu'elles semblaient motivées par de bonnes intentions, mais qu'il ne semblait pas y avoir de mécanismes ou de paramètres permettant de mesurer le succès (A-296).

En conséquence, le Comité recommande :

11. **Que Hydro One rende compte au Comité de ses initiatives de conservation et des techniques d'évaluation et de mesure utilisées pour déterminer le rapport coût-efficacité.**

Déplacement des charges

Une question étroitement liée à la conservation (c.-à-d. la réduction de la consommation d'énergie) est le déplacement des charges électriques des périodes de pointe aux périodes hors pointe. C'est la raison d'être du projet de « compteur intelligent », avec intervalles de prix, du gouvernement. Les représentants des grands consommateurs d'énergie (principalement les grandes industries de fabrication et de traitement des ressources naturelles) se sont dits intéressés par la présentation que Hydro One soumettra bientôt à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) sur les tarifs de transport, et particulièrement par les modifications à la structure tarifaire qui pourraient permettre aux industries et aux entreprises de déplacer la consommation des périodes de pointe aux périodes hors pointe. Le Comité s'est fait dire qu'à l'heure actuelle, la plupart des frais facturés à ces clients

sont basés sur la demande de pointe au moment de la charge maximale du réseau ou sur la demande de pointe ne coïncidant pas avec la charge maximale du réseau. Bien que cette approche permette à Hydro One de prévoir ses revenus avec une certaine certitude, elle n'encourage pas les clients à déplacer la consommation vers les périodes hors pointe. De l'avis des industries et des entreprises clientes, il faudrait demander à la CEO d'établir une structure tarifaire pour les services de Hydro One qui les encouragerait clairement à déplacer la consommation des périodes de pointe aux périodes hors pointe.

Les représentants des grands consommateurs d'énergie ont aussi fait valoir que les initiatives de conservation qui retirent les actifs industriels et le capital social de la production ne sont pas nécessairement propices à la santé économique de la province.

En conséquence, le Comité recommande :

12. **Que Hydro One examine la possibilité de faire une distinction entre la consommation d'électricité économiquement productive (c.-à-d. à valeur ajoutée) et la consommation non productive et de concevoir des initiatives de conservation qui favorisent la première aux dépens de la deuxième, et qu'il rende compte de ses conclusions au Comité.**

Réseaux doux et réseaux durs

Le commissaire à l'environnement de l'Ontario a parlé au Comité de la différence entre les réseaux énergétiques « durs », qui font appel à des technologies centralisées à grande échelle et à forte intensité de capital, et les réseaux « doux », qui favorisent la conservation, la production décentralisée à petite échelle et les énergies renouvelables. Les systèmes existants de l'Ontario et les installations de Hydro One sont basés sur les technologies « dures » du XX^{e} siècle. Le commissaire a souligné que les technologies nouvelles ou en développement rendaient possible la mise en place d'un système plus doux et plus intelligent capable de réduire la résistance, de ralentir l'énergie et de réduire la demande de pointe, mais que cette approche ne semblait pas avoir de promoteur chez Hydro One.

En conséquence, le Comité recommande :

13. **Que Hydro One rende compte de la possibilité de développer des moyens de production décentralisée et des coûts connexes.**

Programme d'offre standard

En mars 2006, le gouvernement a introduit un Programme d'offre standard qui permet aux petits producteurs (jusqu'à 10 mégawatts) d'énergie renouvelable de se raccorder au réseau et de vendre de l'électricité à la province à un prix standard pour une période de 20 ans. L'entrée en service de multiples projets de production d'énergie renouvelable à petite échelle crée un système de production décentralisée. Le commissaire à l'environnement a fait remarquer que son bureau recevait un certain nombre de plaintes liées à la capacité des producteurs d'énergie renouvelable à accéder au réseau. Lorsque des mises à niveau sont nécessaires pour faciliter l'accès aux énergies renouvelables, la politique actuelle est de percevoir des frais pour le raccordement des producteurs. Le commissaire a proposé un modèle différent selon lequel le réseau est un bien collectif qui permet de maximiser les possibilités de production d'énergie renouvelable pour le bien à long terme du public.

En conséquence, le Comité recommande :

14. **Que Hydro One et la Commission de l'énergie de l'Ontario examinent ensemble la possibilité de récupérer le coût des mises à niveau du réseau de transport qui facilitent l'accès aux énergies renouvelables à même les frais du système, plutôt que sur les frais de raccordement des producteurs, ainsi que les dépenses connexes.**

Les dirigeants de Hydro One ont dit au Comité qu'avant l'introduction du Programme d'offre standard, les distributeurs présentaient peu de demandes de contrats de production et qu'un seul employé était chargé de traiter les demandes reçues. Or, plus de 400 demandes ont été reçues depuis le mois de mars et leur traitement est maintenant en retard de six mois, et ce, malgré le décuplement des ressources affectées à cette tâche.

En conséquence, le Comité recommande :

15. **Que Hydro One cherche des moyens de rationaliser le traitement des demandes présentées dans le cadre du Programme d'offre standard, qu'elle envisage la possibilité d'affecter des ressources additionnelles au traitement des demandes d'offre standard et qu'elle examine les coûts connexes.**

Service à la collectivité agricole

Les représentants de la collectivité agricole de l'Ontario ont informé le Comité que l'électricité utilisée par les fermes représente environ 4 % de la consommation provinciale totale, et que les clients agricoles comptent pour plus de 10 % des revenus de distribution de Hydro One. Ils ont également informé le Comité que Hydro One était devenue plus axée sur la clientèle, plus ouverte et plus transparente et qu'elle avait apporté plusieurs changements importants afin de mieux tenir compte du point de vue de ses clients (A-307). Par ailleurs, Hydro One n'a pas de représentant des comptes agricoles chargé de garantir le meilleur service possible aux agriculteurs et de prendre les dispositions nécessaires pour les mises à niveau.

En conséquence, le Comité recommande :

16. **Que Hydro One établisse une ligne d'appel sans frais pour que les agriculteurs et les résidents des régions rurales puissent contacter des représentants qui connaissent bien les questions qui les intéressent.**

Les représentants des agriculteurs ont exprimé des préoccupations concernant les pertes de lignes et laissé entendre que l'exactitude de l'estimation de Hydro One (9 %) n'avait jamais été vérifiée. Ils ont ajouté qu'il devrait être possible de réduire les pertes à 5 %, même si cela exige un investissement à court terme qui rapporterait à long terme. Ils ont proposé de permettre à des fournisseurs privés d'offrir certains service lorsque les équipes de Hydro One sont occupées à d'autres travaux d'entretien et de réparation, et de mettre en place un système semblable pour les inspections de la sécurité des installations électriques. Des préoccupations ont également été soulevées au sujet des tensions vagabondes, des frais liés à la demande pour les fermes et les entreprises, et de la nécessité d'ajouter trois lignes de phase pour que les fermes puissent envoyer de l'électricité aux villes et en obtenir des grandes centrales.

En conséquence, le Comité recommande :

17. **Que Hydro One soit encouragée à tenir compte des besoins des fermes et des entreprises rurales de l'Ontario dans ses plans à long terme, et à considérer la future capacité des fermes ontariennes comme une importante source d'énergie renouvelable.**

Planification liée au changement climatique

Selon les données présentées par le commissaire à l'environnement, depuis septembre 2005, l'Ontario a connu six tempêtes violentes qui ont causé des pannes affectant un total de 683 000 clients. Les pannes causées par les trois tempêtes de 2006 ont affecté une moyenne de 140 000 clients. Le commissaire a laissé entendre que ces tempêtes violentes étaient attribuables au changement climatique et qu'il pourrait y en avoir d'autres dans l'avenir. Il a rappelé au Comité que deux autres effets probables du réchauffement planétaire avaient été épargnés à l'Ontario jusqu'ici : une grave sécheresse, qui risque de réduire la capacité de production hydroélectrique, et des feux de forêt de grande envergure, qui pourraient endommager les lignes de transport du nord de la province. De l'avis du commissaire à l'environnement, Hydro One ne fait pas assez pour prévoir des moyens d'atténuer les effets du changement climatique.

En conséquence, le Comité recommande :

18. **Que Hydro One élabore une stratégie d'adaptation au changement climatique afin d'accroître la fiabilité du réseau en prenant des mesures proactives en prévision des futurs problèmes.**

Arrêt de travail de Caledonia

Un des projets de mise à niveau du réseau de transport de Hydro One était celui de Caledonia, où une ligne de 115 kV a été remplacée par une ligne de 230 kV, pour que Hydro One puisse importer 800 mégawatts d'électricité additionnels de l'État de New York. Les travaux devaient être terminés à temps pour la période de pointe de l'été 2006, mais des événements largement médiatisés dans la collectivité ont entraîné la suspension des travaux six semaines avant la fin prévue du projet. Lorsqu'on leur a demandé quand ils comptaient achever les travaux, les représentants de Hydro One ont indiqué que la reconfiguration du réseau avait permis à la société de répondre à la demande de pointe record du mois d'août sans que cette ligne soit en service, et qu'ils avaient jusqu'à l'été prochain pour faire le nécessaire. Si, pour une raison quelconque, le projet est encore en suspens l'été prochain, Hydro One prévoit de prendre les mêmes arrangements que cette année en cas d'urgence. En ce qui concerne les dommages infligés aux installations de Hydro One à Caledonia, les représentants ont indiqué que tous les dommages avaient été réparés, que les mesures de sécurité avaient été renforcées et que toutes les installations de cette région fonctionnent correctement.

Rôle de Hydro One dans la réduction des coûts de l'industrie forestière

Au cours des douze derniers mois ou à peu près, le Nord de l'Ontario a été perturbé par une série de mauvaises nouvelles, lorsque différentes sociétés forestières ont annoncé des fermetures ou des compressions importantes. Quelque 8 000 emplois directs et un nombre indéterminé d'emplois indirects auraient été perdus à ce jour. Les intervenants ont informé le Comité que cette crise de l'industrie forestière de l'Ontario était due en partie au fait que le coût de l'électricité avait augmenté de 60 % depuis 2001. Le coût moyen total de l'électricité livrée à l'industrie est actuellement de 70 $ par mégawatt-heure. La proposition présentée par l'Ontario Forestry Coalition en avril 2006 recommande un prix « tout compris » de 45 $ par mégawatt-heure pour le secteur industriel.

Lorsqu'on leur a demandé s'ils s'employaient avec les sociétés forestières à chercher des moyens de réduire les coûts de ces dernières, les dirigeants de Hydro One ont répondu qu'ils essayaient de limiter les augmentations de tarifs. (Une hausse des tarifs de distribution qui représentera en moyenne 6 % de la facture totale a été approuvée plus tôt cette année. La CEO tiendra bientôt une audience sur les tarifs de transport de Hydro One, mais les représentants de la société n'ont pas indiqué l'augmentation demandée.) Ils ont également souligné que Hydro One offrait des vérifications sur l'efficacité énergétique et que toute décision sur les prix de l'électricité, qu'il s'agisse des prix régionaux ou des tarifs réglementés de l'industrie, était une question de politique relevant de la Commission de l'énergie de l'Ontario. Les représentants des grands consommateurs d'électricité ont indiqué au Comité que les coûts de transport comptaient pour environ 7 % du coût de livraison de l'électricité.

RÉCAPITULATION DES RECOMMANDATIONS

Le Comité recommande :

1. **Que Hydro One précise la nature de l'écart entre ses statistiques en matière de santé et de sécurité et celles utilisées par le ministère du Travail et la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.**

2. **Que Hydro One publie régulièrement les statistiques complètes de santé et sécurité qu'elle communique à l'Association canadienne de l'électricité, y compris toute information disponible sur son classement par rapport aux autres services publics pour toutes les mesures.**

3. **Que Hydro One prenne des mesures pour améliorer sa performance en matière de sécurité.**

4. **Que Hydro One continue de collaborer avec les collèges et universités de l'Ontario et du reste du Canada à l'établissement, d'ici un à trois ans, de programmes de formation et d'éducation répondant à ses besoins tout en s'employant à remédier à la pénurie de ressources humaines dans le secteur de l'énergie, particulièrement par la planification de la relève, le recrutement, le mentorat, la formation et le maintien de son effectif existant de techniciens qualifiés.**

5. **Que le ministre examine les problèmes de gestion des ressources humaines chez Hydro One.**

6. **Que Hydro One soit fortement encouragée à promouvoir de saines relations de travail et à améliorer le moral de ses employés pour que la direction et le personnel puissent concentrer leurs efforts sur la tâche de planifier et d'assurer la distribution sûre et efficace de l'électricité au public.**

7. **Que le conseil d'administration réexamine la question de la rémunération des cadres en utilisant une base de comparaison plus appropriée, compte tenu du fait que Hydro One est à la fois un service public et une société ouverte.**

8. **Que Hydro One élabore une politique sur l'utilisation de ses hélicoptères, qui prévoit la tenue d'un registre contenant le nom de tous les passagers ainsi que la raison du trajet.**

9. **Que la nécessité pour Hydro One de faire d'importants investissements en capital afin d'étendre les capacités de son réseau ne soit pas reportée, mais reconnue et intégrée aux plans pour l'avenir.**

10. **Que Hydro One indique au Comité les mesures qui permettraient de faire approuver les projets et de les mettre en œuvre en temps opportun, dans l'intérêt supérieur de la province et des contribuables.**

11. **Que Hydro One rende compte au Comité de ses initiatives de conservation et des techniques d'évaluation et de mesure utilisées pour déterminer le rapport coût-efficacité.**

12. **Que Hydro One examine la possibilité de faire une distinction entre la consommation d'électricité économiquement productive (c.-à-d. à valeur ajoutée) et la consommation non productive et de concevoir des initiatives de conservation qui favorisent la première aux dépens de la deuxième, et qu'il rende compte de ses conclusions au Comité.**

13. **Que Hydro One rende compte de la possibilité de développer des moyens de production décentralisée et des coûts connexes.**

14. **Que Hydro One et la Commission de l'énergie de l'Ontario examinent ensemble la possibilité de récupérer le coût des mises à niveau du réseau de transport qui facilitent l'accès aux énergies renouvelables à même les frais du système, plutôt que sur les frais de raccordement des producteurs, ainsi que les dépenses connexes.**

15. **Que Hydro One cherche des moyens de rationaliser le traitement des demandes présentées dans le cadre du Programme d'offre standard, qu'elle envisage la possibilité d'affecter des ressources additionnelles au traitement des demandes d'offre standard et qu'elle examine les coûts connexes.**

16. **Que Hydro One établisse une ligne d'appel sans frais pour que les agriculteurs et les résidents des régions rurales puissent contacter des représentants qui connaissent bien les questions qui les intéressent.**

17. **Que Hydro One soit encouragée à tenir compte des besoins des fermes et des entreprises rurales de l'Ontario dans ses plans à long terme, et à considérer la future capacité des fermes ontariennes comme une importante source d'énergie renouvelable.**

18. **Que Hydro One élabore une stratégie d'adaptation au changement climatique afin d'accroître la fiabilité du réseau en prenant des mesures proactives en prévision des futurs problèmes.**